

## APLICACIÓN DE LA NORMA DE CONTROL INTERNO 407-3 EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL PORTOVIEJO

### APPLICATION OF INTERNAL CONTROL STANDARD 407-3 IN THE DECENTRALIZED MUNICIPAL AUTONOMOUS GOVERNMENT OF PORTOVIEJO

Cruz Verónica Ponce Alvarez<sup>1</sup>, Ingrid Lisbeth Tejena Zambrano<sup>2</sup>

#### RESUMEN

El estudio aborda la problemática de la implementación inconsistente de la Norma 407-3 durante el proceso de selección de personal, afectando la eficiencia y eficacia administrativa. El objetivo fue identificar las principales deficiencias observadas en la aplicación del subgrupo 407 de Administración de Talento Humano de las Normas de Control Interno. Utilizando una metodología cualitativa y cuantitativa, se recolectaron datos a través de encuestas y la entrevista. Los resultados mostraron que solo el 57% de los funcionarios considera que las normativas se aplican correctamente, mientras que el 54% cree que las entrevistas son pertinentes y efectivas. Sin embargo, un 49% percibe incumplimiento en la normativa vigente. Las conclusiones indican que, aunque hay esfuerzos por aplicar las normativas, existen desafíos significativos en términos de capacitación, supervisión y estandarización de procesos, destacando la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno para mejorar la transparencia y calidad en la selección de personal.

**Palabras clave:** Control interno, selección de personal, administración, talento humano, normativa.

#### ABSTRACT

The study addresses the issue of inconsistent implementation of Standard 407-3 during the personnel selection process, affecting administrative efficiency and effectiveness. The objective was to identify the main deficiencies observed in the application of Subgroup 407 of Human Talent Management within the Internal Control Standards. Using a qualitative and quantitative methodology, data were collected through surveys and interviews. The results showed that only 57% of the employees believe that the standards are applied correctly, while 54% think that the interviews are relevant and effective. However, 49% perceive non-compliance with the current regulations. The conclusions indicate that, although efforts are made to apply the standards, there are significant challenges in terms of training, supervision, and standardization of processes, highlighting the need to strengthen internal control mechanisms to improve transparency and quality in personnel selection.

**Keywords:** Internal control, personnel selection, administration, human talent, regulations.

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [cruzveronica.ponce@unesum.edu.ec](mailto:cruzveronica.ponce@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0000-0001-7138-9015>

2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [tejena-ingrid8231@unesum.edu.ec](mailto:tejena-ingrid8231@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0009-0007-9288-1210>



## RESUMO

O estudo aborda a problemática da implementação inconsistente da Norma 407-3 durante o processo de seleção de pessoal, afetando a eficiência e a eficácia administrativa. O objetivo foi identificar as principais deficiências observadas na aplicação do Subgrupo 407 de Gestão de Talentos Humanos dentro das Normas de Controle Interno. Utilizando uma metodologia qualitativa e quantitativa, os dados foram coletados por meio de pesquisas e entrevistas. Os resultados mostraram que apenas 57% dos funcionários acreditam que as normas são aplicadas corretamente, enquanto 54% consideram que as entrevistas são pertinentes e eficazes. No entanto, 49% percebem não conformidade com as regulamentações atuais. As conclusões indicam que, embora haja esforços para aplicar as normas, existem desafios significativos em termos de treinamento, supervisão e padronização de processos, destacando a necessidade de fortalecer os mecanismos de controle interno para melhorar a transparência e a qualidade na seleção de pessoal.

**Palavras-chave:** Controle interno, seleção de pessoal, administração, talento humano, regulamentação.

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un componente crítico en la administración pública y privada a nivel mundial. No obstante, diversas investigaciones demuestran que la implementación de Normas de Control Interno, específicamente en el área de selección de personal, presenta múltiples desafíos. Según Charry (2020), las deficiencias en el proceso de selección pueden resultar en la contratación de personal no calificado, lo que impacta negativamente en el rendimiento organizacional y en la consecución de objetivos estratégicos.

En este sentido, las Normas de Control Interno, como las establecidas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), buscan mitigar estos riesgos mediante la implementación de procedimientos estandarizados y la evaluación continua de los controles internos.

En América Latina, la administración de talento humano enfrenta retos adicionales debido a contextos políticos y económicos volátiles. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022), destaca que las deficiencias en la aplicación de Normas de Control Interno están vinculadas a la corrupción y a la falta de transparencia en los procesos de selección. En muchos países, las instituciones públicas luchan

por implementar de manera efectiva las normas de control interno debido a la falta de recursos y a la resistencia al cambio organizacional (Carranza, Gonzalez, Luque, & Miyashiro, 2021).

En Ecuador, el subgrupo 407 Administración de Talento Humano de las Normas de Control Interno establece directrices claras para la selección de personal en instituciones públicas. No obstante, estudios recientes han identificado varias deficiencias en su aplicación.

Por su parte, la Contraloría General del Estado de Ecuador ha reportado inconsistencias en la documentación, falta de transparencia y procesos de selección poco rigurosos, lo que ha llevado a la contratación de personal no calificado y a la ineficiencia operativa.

A nivel local, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Portoviejo no está exento de estos desafíos. La problemática principal radica en la implementación inconsistente del subgrupo 407 durante el proceso de selección de personal. Esto ha resultado en la contratación de individuos que no cumplen con los perfiles requeridos, afectando la eficiencia y la eficacia de la administración municipal.

Un informe reciente de auditoría interna destacó la necesidad de fortalecer los controles internos y de asegurar la adherencia a las normativas

establecidas para mejorar la transparencia y la calidad del proceso de selección.

En este sentido, el objetivo de esta investigación es identificar las principales deficiencias observadas en la aplicación del subgrupo 407 Administración de Talento Humano de las Normas de Control Interno durante el proceso de selección de personal en el GAD Municipal de Portoviejo. Esto permite proponer mejoras que fortalezcan los controles internos y aseguren la selección de personal competente y calificado, alineado con los objetivos estratégicos de la institución.

### Administración de talento humano

La administración de talento humano es una disciplina esencial dentro de la gestión empresarial que se centra en maximizar el rendimiento de los empleados para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

El concepto ha evolucionado significativamente desde sus inicios en la administración científica de Frederick Taylor a principios del siglo XX, que se enfocaba principalmente en la eficiencia y la productividad (Hernández, Guardia, Hernandez, & Hernández, 2022). Con el tiempo, la perspectiva ha cambiado hacia una visión más integral que considera a los empleados como recursos valiosos que requieren desarrollo y cuidado continuo.

En las décadas de 1950 y 1960, la teoría de las relaciones humanas introducida por Elton Mayo y sus colegas destacó la importancia de los factores psicológicos y sociales en el trabajo. Este enfoque reconoció que la satisfacción de los empleados y sus interacciones sociales pueden influir significativamente en su rendimiento (Zambrano, 2023).

En los años 1980 y 1990, el surgimiento de la gestión estratégica del talento humano integró estos conceptos con una planificación estratégica más amplia, enfatizando la alineación de las políticas de recursos humanos con los objetivos empresariales globales (Tapia & Colcha, 2021).

Dentro de lo mencionado, la gestión del talento humano incluye varios procesos clave que son importantes para el desarrollo y la retención de empleados efectivos. Estos procesos son:

**Reclutamiento:** Es el proceso de atraer candidatos potenciales con las competencias y habilidades necesarias para ocupar puestos vacantes en la organización. Según Carranza et al. (2021), un proceso de reclutamiento efectivo no solo busca llenar las vacantes sino también atraer a individuos que puedan contribuir al crecimiento y la innovación de la empresa.

**Selección:** Este proceso implica la evaluación de candidatos para determinar su idoneidad para el puesto y la organización. Herramientas como entrevistas, pruebas psicométricas y evaluaciones de competencias son comunes en esta fase. La selección adecuada es crítica para asegurar que los nuevos empleados no solo cumplan con los requisitos técnicos del puesto, sino que también se ajusten a la cultura organizacional (Pumacajia, 2020).

**Capacitación:** Una vez que los empleados son seleccionados, la capacitación se convierte en una herramienta fundamental para mejorar sus habilidades y conocimientos. La capacitación continua es esencial para mantener a los empleados actualizados con las últimas tendencias y tecnologías, y para prepararlos para futuras responsabilidades (Vizúete & Tirado, 2023).

**Evaluación:** La evaluación del desempeño implica medir y analizar el rendimiento de los empleados en sus roles. Este proceso ayuda a identificar áreas de mejora y a establecer objetivos claros para el desarrollo profesional. Las evaluaciones regulares pueden motivar a los empleados a alcanzar un rendimiento más alto y alinearse mejor con los objetivos de la organización (González, 2020).

**Retención:** La retención de talento es vital para mantener la continuidad y la experiencia dentro de la organización. Estrategias como el desarrollo de carreras, programas de reconocimiento y beneficios competitivos son esenciales para

reducir la rotación de personal y retener a los empleados más valiosos (Hidalgo, 2022).

### **Impacto de una gestión eficaz del talento humano en el desempeño organizacional**

Una gestión eficaz del talento humano tiene un impacto directo y significativo en el desempeño organizacional. Desde el punto de vista de Estrada (2021), las empresas que invierten en el desarrollo de su personal tienen mayores niveles de productividad, innovación y satisfacción del cliente.

La implementación de prácticas de recursos humanos estratégicas, como el desarrollo de competencias y la creación de un entorno de trabajo positivo, puede mejorar la motivación y el compromiso de los empleados. Según Martínez (2023), las organizaciones que adoptan prácticas de alto rendimiento en la gestión del talento humano, como la participación de los empleados en la toma de decisiones y la promoción de un equilibrio entre trabajo y vida personal, tienden a superar a sus competidores en términos de desempeño financiero y de mercado.

Además, la gestión efectiva del talento humano contribuye a la creación de una cultura organizacional fuerte, donde los empleados se sienten valorados y alineados con los objetivos y valores de la empresa. Esta alineación no solo mejora el rendimiento individual, sino que también fortalece el rendimiento organizacional general, facilitando la adaptación al cambio y la resiliencia frente a desafíos externos (Campos & Torres, 2021).

### **Norma de Control Interno 407-3: Administración de talento humano**

#### **Descripción y objetivos de la Norma 407-3**

La Norma de Control Interno 407-3, enfocada en la administración de talento humano, tiene como propósito principal asegurar que el proceso de selección de personal en las entidades públicas sea transparente, eficiente y alineado con los requisitos legales y organizacionales.

Esta norma busca garantizar que los individuos seleccionados posean las competencias necesarias para desempeñarse eficazmente en sus roles, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

El objetivo de la Norma 407-3 es establecer un marco normativo claro para la selección de personal, promoviendo la igualdad de oportunidades y la meritocracia. Al seguir esta norma, las unidades de administración de talento humano pueden identificar y contratar a los candidatos más calificados, asegurando que las decisiones de selección se basen en criterios objetivos y medibles (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2023).

#### **Procedimientos y políticas establecidas en la Norma 407-3**

La Norma 407-3 establece una serie de procedimientos y políticas que deben ser seguidos por las unidades de administración de talento humano para llevar a cabo un proceso de selección riguroso y transparente. Estos procedimientos incluyen:

**Convocatoria:** El proceso de selección comienza con la convocatoria pública, la cual debe ser ampliamente difundida para asegurar la participación de un amplio espectro de candidatos potenciales. La convocatoria debe detallar los requisitos del puesto, los criterios de evaluación y las fechas del proceso (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2023).

**Evaluación:** La evaluación de los candidatos se realiza mediante un concurso de méritos y oposición, que incluye la revisión de las credenciales académicas y profesionales, así como la realización de pruebas y entrevistas. Este proceso técnico permite evaluar el conocimiento, la experiencia, las destrezas y las habilidades de los aspirantes (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2023).

**Selección:** La selección final del candidato se basa en los resultados obtenidos durante la evaluación.

El candidato seleccionado debe ser aquel que demuestre mayor idoneidad y competencia para el puesto, cumpliendo con todos los requisitos establecidos en el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2023).

**Incorporación:** Una vez seleccionado, el nuevo empleado debe cumplir con todos los requisitos previos al ingreso establecidos en la normativa vigente, incluyendo la presentación de documentos y la firma de contratos (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2023).

**Revisión y control posterior:** La información del proceso de selección, incluyendo los documentos presentados por los candidatos, debe ser conservada de manera física y/o digital. Esto asegura la transparencia y permite la revisión y auditoría posterior (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2023).

#### **Requisitos y estándares para la selección de personal**

La Norma 407-3 especifica los requisitos y estándares que deben ser considerados durante el proceso de selección de personal:

**Requisitos del puesto:** Los candidatos deben cumplir con los requisitos detallados en el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos. Estos requisitos incluyen calificaciones académicas, experiencia profesional y competencias específicas necesarias para el desempeño del puesto (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2023).

**Impedimentos legales:** Es crucial verificar que los candidatos no tengan impedimentos legales que les prohíban desempeñar el puesto. Esto incluye antecedentes penales, conflictos de interés y otras restricciones legales aplicables (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2023).

**Meritocracia y competencia:** La selección debe basarse en un concurso de méritos y oposición, donde se evalúan de manera objetiva las competencias de los candidatos. Esto asegura que la decisión de contratación se fundamenta en la idoneidad y la capacidad del aspirante para contribuir al éxito de la entidad (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2023).

**Transparencia y documentación:** Todo el proceso de selección debe ser documentado de manera exhaustiva. La conservación de estos registros es fundamental para la transparencia y para facilitar cualquier revisión o auditoría futura (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2023).

#### **METODOLOGÍA**

En este estudio, se adoptó un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo. Este enfoque permitió recolectar información tanto estadística como literaria y de campo. A través de esta metodología, se llevaron a cabo diagnósticos descriptivos y exploratorios que relacionaron las variables del estudio con el objetivo de evaluar el impacto de las normas de control interno en el proceso de selección de personal del GAD Municipal de Portoviejo.

La investigación bibliográfica-documental fue fundamental para establecer un marco teórico sólido. Se recopilaron y analizaron datos de libros, artículos científicos y documentos específicos. Este método permitió verificar y ampliar la información relevante, proporcionando una base teórica robusta sobre el control interno y la selección de personal.

Asimismo, se aplicó una metodología descriptiva centrada en la observación y descripción de los fenómenos tal como se presentan. Esta metodología permitió una clasificación precisa de los factores y estructuras involucradas, facilitando la medición exacta de los resultados.

Además, se utilizaron técnicas como encuestas y la entrevista para obtener datos detallados



y específicos. Las encuestas, aplicadas a una muestra representativa del personal del GADM, proporcionaron información sobre las percepciones y experiencias relacionadas con las normas de control interno, mientras que la entrevista con el director de recursos humanos ofreció una visión más sólida del tema.

En cuanto a la población y muestra del estudio, se consideró inicialmente una población de 1314 personas. Mediante una fórmula estadística diseñada para poblaciones finitas, se determinó que una muestra representativa consistiría en 281 trabajadores del GADM de Portoviejo.

Esta muestra permitió realizar un análisis exhaustivo con un margen de error del 5%,

asegurando la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos en el estudio.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La siguiente matriz presenta los indicadores clave y las respuestas obtenidas en una entrevista realizada al Director de Talento Humano del GAD Municipal de Portoviejo. El propósito de esta entrevista fue explorar y evaluar la aplicación de las normas de control interno en el proceso de selección de personal dentro de la institución. Los indicadores abarcan diversos aspectos del proceso de selección, desde la definición de requisitos y alineación con las necesidades institucionales hasta la transparencia, mecanismos de control y desafíos enfrentados.

**Tabla 1**

*Entrevista dirigida al Director de Talento Humano del GAD Municipal de Portoviejo*

Indicador	Respuesta
<b>Criterios para definir requisitos del Manual de Puestos</b>	Se consideran la naturaleza de las funciones, las competencias necesarias, la formación académica requerida y la experiencia previa relevante. También se analiza el entorno institucional y los objetivos estratégicos del municipio.
<b>Alineación de criterios con necesidades institucionales</b>	Se realizan consultas y coordinaciones con los distintos departamentos para asegurar que los criterios del manual sean coherentes con las necesidades y objetivos institucionales. Los manuales se revisan periódicamente para ajustarlos a cambios en la organización.
<b>Transparencia en el proceso de selección de personal</b>	Se implementan procedimientos claros y documentados, se publica la información de las convocatorias de manera accesible para todos los interesados y se establecen comités de selección conformados por varios miembros para evitar decisiones unilaterales.
<b>Mecanismos de control interno para prevenir irregularidades</b>	Se aplican auditorías internas, revisiones periódicas y supervisión constante durante todo el proceso de selección. Además, se fomenta una cultura organizacional basada en la ética y la transparencia.
<b>Verificación del cumplimiento legal para el desempeño de un puesto</b>	Se revisan detalladamente los antecedentes legales y se requiere a los aspirantes presentar documentos que acrediten su idoneidad y la ausencia de impedimentos legales. También se coordinan verificaciones con entidades pertinentes.
<b>Medidas para asegurar convocatorias abiertas y accesibles</b>	Las convocatorias se publican en medios oficiales y en la página web del municipio, se difunde la información en redes sociales y se utiliza una plataforma en línea para recibir y gestionar las postulaciones.

<b>Proceso de entrevistas y garantía de objetividad</b>	Las entrevistas son realizadas por un panel de evaluadores siguiendo una guía de preguntas estandarizadas. Se documentan todas las respuestas y se utilizan criterios de evaluación preestablecidos para asegurar la objetividad.
<b>Políticas y procedimientos para la identificación de nuevos colaboradores</b>	Se cuenta con un proceso estandarizado que incluye la publicación de la convocatoria, la recepción y verificación de documentos, la evaluación de méritos, pruebas de conocimientos y competencias, entrevistas y la selección final basada en un puntaje acumulativo.
<b>Criterios para definir el perfil y requisitos de los puestos vacantes</b>	Los perfiles y requisitos se definen en base a la descripción del puesto, considerando las competencias técnicas y blandas necesarias, el nivel de formación académica y la experiencia laboral específica relacionada con las funciones del puesto.
<b>Métodos y herramientas para evaluar a los candidatos</b>	Se utilizan pruebas de conocimientos específicos, evaluaciones psicométricas, dinámicas grupales y entrevistas estructuradas. Estas herramientas permiten una evaluación integral de las competencias y habilidades de los candidatos.
<b>Cumplimiento de normativa y disposiciones legales en procedimientos de selección</b>	Se revisan y actualizan continuamente los procedimientos de selección conforme a la normativa vigente. Además, se capacita al personal encargado en las disposiciones legales y se cuenta con un asesor legal para consultas y validaciones.
<b>Dificultades en la aplicación de Normas de Control Interno durante la selección</b>	Algunas dificultades incluyen la resistencia al cambio por parte del personal, la necesidad de actualizar continuamente los procedimientos para adaptarse a nuevas normativas y la complejidad de mantener la transparencia y objetividad en todos los pasos del proceso.
<b>Desafíos en la verificación de requisitos y antecedentes de candidatos</b>	Los desafíos incluyen la verificación de la autenticidad de los documentos presentados, la coordinación con instituciones educativas y otros organismos para confirmar antecedentes y la gestión eficiente del tiempo para completar todas las verificaciones de manera oportuna.
<b>Deficiencias en la implementación de pruebas técnicas y psicométricas</b>	A veces, las pruebas pueden no estar completamente alineadas con las necesidades específicas del puesto. Además, la aplicación y evaluación de estas pruebas pueden presentar dificultades logísticas y de recursos, lo que puede afectar la precisión de los resultados.
<b>Evaluación de la efectividad de los mecanismos de control y supervisión</b>	La efectividad de los mecanismos de control y supervisión es adecuada, aunque siempre hay espacio para mejoras. Se realizan evaluaciones periódicas y auditorías para identificar áreas de mejora y se implementan ajustes necesarios para fortalecer el control interno y la transparencia en el proceso de selección.

*Nota.* Resultados proporcionados por el Director de Talento Humano del GAD Municipal de Portoviejo.

La entrevista con el Director de Talento Humano del GAD Municipal de Portoviejo reveló varios aspectos críticos sobre la aplicación de las normas de control interno en la selección de personal. Al comparar estos resultados con estudios previos, se pueden identificar tanto similitudes como diferencias significativas.

En primer lugar, la alineación de los criterios de selección con las necesidades institucionales se observa como una práctica común en muchas organizaciones públicas. Por ejemplo, un estudio realizado por Campos y Torres (2021), destacaron la importancia de consultar con diferentes departamentos para asegurar que los criterios sean coherentes con los objetivos estratégicos.

Esto coincide con la práctica mencionada por el director, quien enfatizó la coordinación interdepartamental y la revisión periódica de los manuales.

Sin embargo, en términos de transparencia en el proceso de selección, las respuestas del director del GAD Municipal de Portoviejo reflejan un enfoque muy estructurado y documentado, con publicaciones accesibles y comités de selección multidisciplinarios. En contraste, un estudio de Hernández et al. (2022), encontraron que muchas empresas aún enfrentan desafíos significativos en este aspecto, con procesos menos estructurados y menos accesibles para los candidatos.

Esta discrepancia sugiere que, aunque algunas prácticas de transparencia son universales, su implementación varía considerablemente entre diferentes contextos nacionales e institucionales.

Además, los mecanismos de control interno, como auditorías internas y revisiones periódicas, mencionados por el director, son consistentes con las recomendaciones de la literatura sobre gestión pública. Ascencios (2021), resalta la efectividad de

estas prácticas para prevenir irregularidades y fomentar una cultura de ética y transparencia.

No obstante, el estudio de Tapia y Colcha (2021), señalan que la resistencia al cambio y la falta de recursos pueden limitar la efectividad de estos mecanismos, lo cual también fue reconocido como una dificultad en la implementación de las normas en Portoviejo.

Asimismo, la verificación del cumplimiento legal durante el proceso de selección es un área en la que el GAD Municipal de Portoviejo parece estar bien alineado con las mejores prácticas internacionales. La revisión detallada de antecedentes y la coordinación con entidades pertinentes son métodos recomendados para asegurar la idoneidad de los candidatos, como se observa en estudios comparativos de gestión pública Martínez (2023).

No obstante, el desafío de verificar la autenticidad de los documentos y la coordinación eficiente con otras instituciones sigue siendo un problema común, como se destacó en la entrevista y en estudios anteriores.

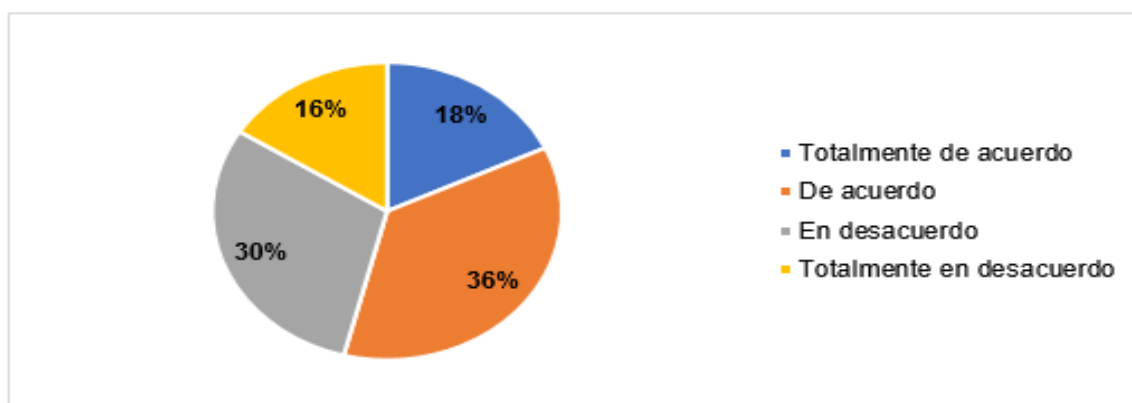
Finalmente, las dificultades en la implementación de pruebas de conocimientos técnicos y psicométricos, mencionadas por el director, reflejan una realidad compartida en muchas instituciones. Un estudio de Hidalgo (2022), encontró que, aunque estas pruebas son cruciales para una evaluación integral, su alineación con las necesidades específicas del puesto y la gestión logística de su aplicación presentan desafíos continuos.

Este problema de alineación y logística sugiere la necesidad de mejoras continuas en los procesos de evaluación para asegurar su relevancia y eficacia.



Encuestas al personal del GADM Portoviejo

Figura 1



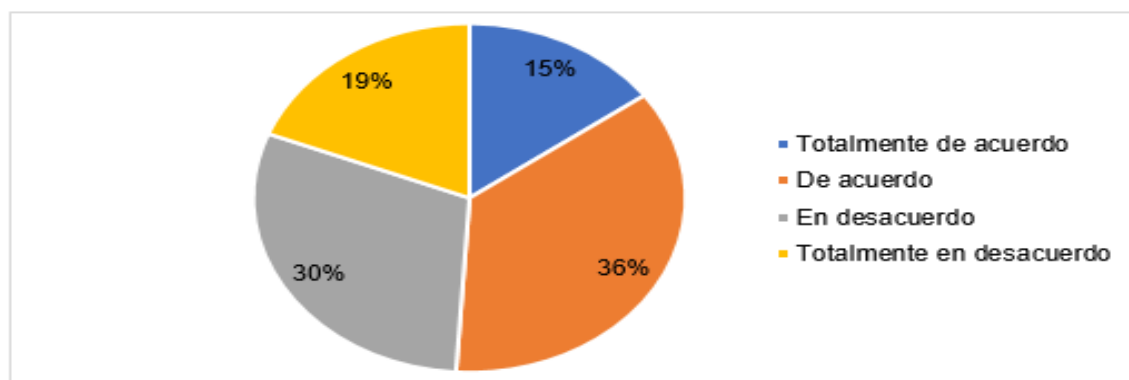
Nota. Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Municipal de Portoviejo.

Las percepciones sobre el cumplimiento de los requisitos del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos durante la selección de personal, revela que solo el 54% de los funcionarios está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que se cumplen estos requisitos, mientras que el 46% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esta percepción refleja un

cumplimiento parcial de las normas internas, lo cual es consistente con estudios previos. Por ejemplo, Campos y Torres (2021) encontraron que un porcentaje significativo de empleados también reportó deficiencias en la adherencia a los manuales de puestos, señalando problemas similares de falta de alineación y aplicación inconsistente.

Figura 2

Cumplimiento de la normativa



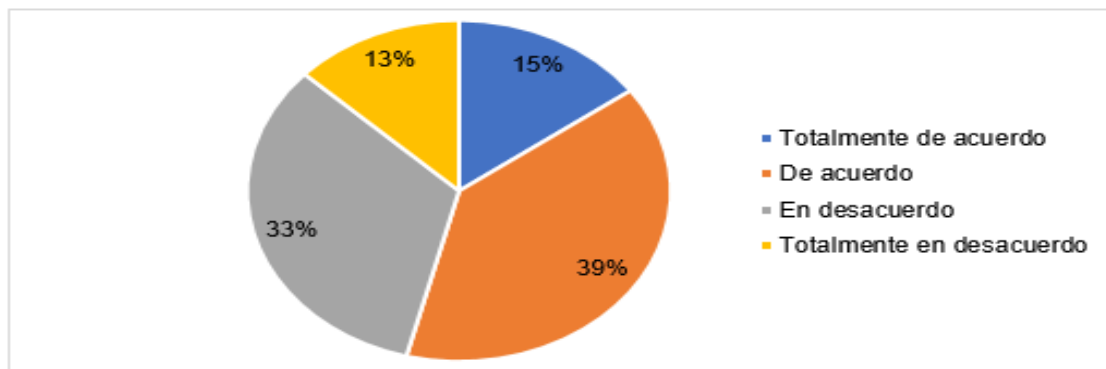
Nota. Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Municipal de Portoviejo.

El análisis de los resultados aborda la percepción sobre el cumplimiento de la normativa vigente durante todo el proceso de selección e incorporación de personal, revela que solo el 51% de los funcionarios está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que se cumple esta normativa, mientras que el 49% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Este resultado indica una

división casi equitativa en las percepciones de cumplimiento normativo, lo cual es comparable a estudios previos en la región. Vizuite y Tirado (2023) reportaron que, un alto porcentaje de empleados también percibía fallos en el cumplimiento normativo, atribuidos a la falta de recursos y capacitación.

**Figura 3**

*Pertinencia y efectividad de entrevistas*



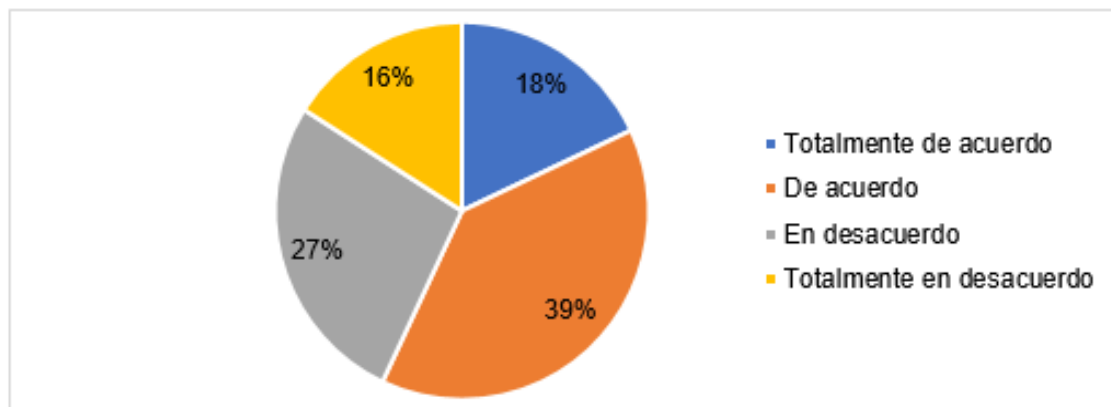
*Nota.* Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Municipal de Portoviejo.

La pertinencia y efectividad de las entrevistas realizadas durante el proceso de contratación, muestra que el 54% de los funcionarios está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que las entrevistas son pertinentes y efectivas, mientras que el 46% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Estos resultados indican una percepción dividida entre los empleados sobre la

calidad de las entrevistas de selección. Comparando con estudios previos, Martínez (2023), encontraron que un 55% de los empleados también percibía que las entrevistas eran solo parcialmente efectivas, señalando una necesidad de mejorar las técnicas de entrevista para evaluar mejor las competencias de los candidatos.

**Figura 4**

*Aplicación de normativas*



*Nota.* Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Municipal de Portoviejo.

La percepción sobre la correcta aplicación de las disposiciones de los reglamentos y otras normas vigentes en la selección de personal en el GAD Portoviejo, revela que el 57% de los funcionarios está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que estas normativas se aplican correctamente, mientras que el 43% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esta división de

opiniones refleja un cumplimiento parcial de las normativas, comparable a resultados en estudios similares. Tapia y Colcha (2021), descubrieron que un 60% de los empleados también consideraba que las normativas se aplicaban de manera inconsistente, debido a la falta de capacitación y supervisión adecuada.

## CONCLUSIONES

El estudio revela que, aunque existe un esfuerzo considerable por parte del GAD Municipal de Portoviejo para aplicar la Norma de Control Interno 407-3, solo un 57% de los funcionarios considera que las disposiciones de los reglamentos y otras normas vigentes se aplican correctamente. Este cumplimiento parcial sugiere la necesidad de mejorar la capacitación y supervisión del personal encargado de la selección de personal para asegurar una implementación más consistente y efectiva de las normativas.

A pesar de los procedimientos establecidos para garantizar la transparencia y objetividad en el proceso de selección, el 46% de los funcionarios percibe que las entrevistas y otros mecanismos de selección no son completamente pertinentes ni efectivos. Este resultado destaca la importancia de estandarizar y profesionalizar los métodos de evaluación y selección para mejorar la percepción y la realidad de la transparencia y la eficacia en estos procesos.

La percepción dividida entre los empleados sobre la correcta aplicación de las normativas y la eficacia de las entrevistas subraya la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno.

Implementar auditorías más rigurosas, actualizar periódicamente los manuales y procedimientos, y fomentar una cultura organizacional basada en la ética y la transparencia son acciones clave para mejorar la implementación de la Norma de Control Interno 407-3 y, en consecuencia, la calidad del proceso de selección de personal en el GAD Municipal de Portoviejo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asencios, C. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016*. Obtenido de [Tesis, Universidad César Vallejo]: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5314>
- Campos, L., & Torres, F. d. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el personal de enfermería de la unidad de cuidados intensivos adultos del Hospital Nacional Dos de Mayo, 2019*. Obtenido de [Tesis, Universidad Nacional del Callao]: <https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/5610>
- Carranza, L. M., Gonzalez, E. R., Luque, V. L., & Miyashiro, S. R. (2021). *Plan estratégico de la gestión del talento para contribuir a la competitividad de Pauser S.A.C. - periodo 2021-2023*. Obtenido de [Tesis, Universidad del Pacífico]: <https://hdl.handle.net/11354/3394>
- Charry, S. (2020). *Selección de personal*. Obtenido de [Tesis, Fundación Universidad de América] : <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8066>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Hacia la transformación del modelo de desarrollo en América Latina y el Caribe: producción, inclusión y sostenibilidad*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cfd8bffc-660a-4b8c-86e8-532bcf884af5/content>
- Estrada, R. (2021). *La gestión del talento humano en la era digital*. Obtenido de <https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/2018/10/26/la-gestion-del-talento-humano-en-la-era-digital/>
- González, J. (2020). *Influencia de la gestión del talento humano en la rotación de personal de la empresa reckrear S.A.* Obtenido de Universidad Libre Seccional Pereira, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Pereira: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17841/INFLUENCIA%2>
- Hernández, D., Guardia, E. J., Hernandez, J. P., & Hernández, A. d. (2022). *Administración eficiente del talento humano para la mejora competitiva de las empresas*. Obtenido de TecnoHumanismo págs. 79-103: <https://doi.org/10.53673/th.v2i4.183>

Hidalgo, H. B. (2022). *Gestión del talento humano y su incidencia en la calidad del desempeño laboral de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Eloy Alfaro, del cantón Chone, Provincia de Manabí*. Obtenido de [Tesis, Universidad Estatal del Sur de Manabí]: <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/4677>

Martínez, F. S. (2023). *Gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montalvo periodo 2022 - 2023*. Obtenido de [Tesis, Universidad Técnica de Babahoyo]: <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/14720>

Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. (2023). Obtenido de Contraloría General del Estado: <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=1487&tipo=mul>

Pumacajia, S. (2020). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Master Con G.S. E.I.R.L. - Juliaca periodo 2017*. Obtenido de Universidad Nacional del Altiplano: <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3280332?show=full>

Tapia, X., & Colcha, J. (2021). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de la constructora general Services S.A para el año 2021*. Obtenido de [Proyecto del trabajo de titulación para la obtención del título de Ingeniera Comercial.]Universidad Nacional de Chimborazo: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8042>

Vizuet, J. M., & Tirado, A. F. (2023). *Gestión del talento humano por competencias, en los subsistemas de planificación, clasificación y selección del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo*. Obtenido de [Tesis, Universidad Técnica de Ambato]: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/38622>

Zambrano, M. J. (2023). *La motivación del talento humano en la empresa PYDACO y su incidencia en la productividad laboral*. Obtenido de [Tesis, Universidad Técnica del Norte]: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/15172>